
후발 소비재 기업의 'OEM함정' 탈출과 OBM
이행 과정의 분석: 한국 3개 기업의 사례
(Making a Transition from the OEM to the OBM
in Consumer Goods Industry
: Cases of Three Companies in Korea)

박원명* · 김성희** · 김윤지*** · 이근****

< 목 차 >

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 사례 기업의 개황: 오로라월드, 하나코비, 한국도자기
- IV. 기술능력 확보 과정
- V. 시장 개척 과정: 마케팅 전략 분석
- VI. 요약과 결론

Summary : A typical small firm in consumer goods sectors of developing countries is an OEM supplier to big MNCs. Lacking design and marketing capability, a small firm relies on the MNCs for survival but their long term growth is not guaranteed as the MNCs are always looking for, and ready to relocate to, cheaper production sites. In this light, we can say that there is something like "OEM trap" from which most firms from LDCs find difficult to move out (Lee 2005). In this situation, one way for long term

* 삼성전자 (e-mail : nightraven@hanmail.net)

** 서울대 경제학부 (e-mail : bienvenue1102@hanmail.net)

*** 서울대 경제학부 박사과정 (e-mail : yz kim93@snu.ac.kr)

**** 서울대 경제학부 교수 (e-mail : kenneth@snu.ac.kr)

growth and catch-up is to make a transition to the OBM (own brand manufacturer). But, the transition is not easy or even risky. This paper analyzes the cases of three companies in Korea to find out common features in their successful transition to OBM. They are Aurora World (a flush toy maker), Hankook Chinaware (a chinaware maker), and Hanacobi (a plastic-made food container maker with the Lock-and-Lock brand). These firms can be commonly characterized by 1) arranging access to external knowledge base and steady increase of in-house R&D efforts and capabilities leading to acquisition of formal IPRs and their management, and 2) establishment of global production networks with factories in lower-income countries as well as their own independent global marketing network.

Key words: catch-up, consumer goods, OEM trap, OBM, transition

I. 서론

최근 한국 경제는 내부적으로는 대기업 위주의 산업 구조와 대기업과 중소기업 간의 격차 확대, 외부적으로는 BRICs 등 경제 발전의 후발 주자들의 추격에 직면하고 있다. 즉, 일부 첨단 제품을 제외한 상품은 중국의 값싼 상품과 미국, 일본 등의 고급 제품 사이에 끼인 ‘샌드위치 현상’에 처해 있는 것이다. 이러한 상황을 타개하기 위해서는 대기업 위주의 첨단 제품의 수출뿐만 아니라 소비재나 부품 소재 생산을 담당하는 중소기업을 육성하는 것이 중요하다.

그동안 한국의 중소기업들이 사용해온 성장전략은 대기업이나 외국 업체 등 주로 외부로부터 주문을 받아 생산하는 OEM 방식이었다. 이는 기술이 낙후되고 자본이 부족하던 80년대 이전까지 대부분의 중소기업들이 성장을 위하여 사용한 방법이었고 빠른 성장에 도움이 되었다. 그러나 이러한 방식은 한국 기업들을 타성에 젖게 하여 기술능력이 축적된 현재에 와서는 오히려 성장의 걸림돌이 되고 있다. 고인건비, 지가 상승 등으로 생산기지로서의 매력을 중국, 동남아 등에 빼앗기고 있지만, 자기 디자인과 상표를 보유하지 못해 ODM, OBM 등으로는 전환하고 있지 못하기 때문이다.

한국의 대부분의 소비재 중소기업은 여전히 외부기업의 하청 업체에 머문 상태로, 자기 브랜드를 가지고 직접 수출을 하는 기업의 비율은 그다지 높지 않다. 브랜드통합데이터베이스 (www.branddb.or.kr)의 조사에 따르면 소비재 중소기업의 수출 가운데 자기브랜드를 보유한

비율은 수출 건수를 기준으로 28% 밖에 되지 않는다. 그 외에는 모두 부가가치가 낮은 OEM이나 ODM, 또는 무 브랜드 형태다. 분야에 따라서는 자기브랜드 보유 비율이 10%미만에 지나지 않는 경우도 있다. 기업에 판매하는 자본재와 달리 소비자들이 직접 구매를 하는 소비재 산업에서 브랜드는 일정 수준 이상의 질을 획득했을 때에만 보유할 수 있는 것으로, 때로는 상품의 질 이상의 역할을 하며 지속적인 판매에 중요한 역할을 한다. 이를 볼 때, 중소기업의 경쟁력의 최종적 지표는 'OEM 함정'(이근 외 2005)을 탈출하여 자기브랜드에 기반한 생산 즉, OBM체제로 이행할 수 있는 여부이라고 할 수 있다.

본고에서는 기술 추격 과정에서 혁신에 성공한 뒤 이에 기반하여 자기브랜드 확보를 하면서 추격(Catch-up)에 성공한 소비재 산업의 후발 주자 사례를 분석한다. 이를 통해 이들이 어떤 식으로 OEM함정을 벗어났는지를 알아보고 그 공통요소를 찾아보고자 한다. 즉, 소비재 산업에 있어 추격의 일반적 요소를 밝혀내고, '중진국 함정'을 벗어나 자기브랜드 확보로 이어지는 과정을 확인해 보고자 하였다. 이러한 연구는 김윤지(2006)가 수행한 자본재 산업에서의 추격과 중진국 함정 탈출 전략 연구와 보완적인 것으로 해석될 수 있다.

이를 위해 2장에서는 중소기업의 기술 추격에 관한 이론적 논의에 대하여 알아보고 3, 4, 5장에서는 OBM 전략으로 성장하고 있는 대표적인 소비재 중소기업인 오로라월드, 한국도자기, 하나코비의 사례를 분석하여 공통 및 차별요소를 찾아본다. 이를 바탕으로 중소기업 발전에 있어 필요한 OBM 전략을 통한 추격의 일반 요소와 그 전략에 대하여 알아보고자 한다.

II. 이론적 논의

OEM(Original Equipment Manufacturing)이란 주로 생산 공정에 전념하고 전체적인 설계나 기술 등은 외부 주문 업체의 지시를 받아 납품하는 하도급의 형태를 말한다. OEM 방식에서는 바이어가 거래선, 제품 설계 및 상표 등의 주요 기술을 장악하므로, OEM업체는 바이어와의 원활한 관계 설정을 주요 경영 전략으로 삼게 된다. OEM 함정이란 이러한 바이어와의 관계로 인하여 낮은 단가압력을 받게 되고 이에 따라 저부가가치 영역에 기술 수준이 머무르게 되어 오랜 기술 노하우 축적에도 불구하고 고부가가치상품으로의 전환을 스스로 포기하게 되는 것을 뜻한다(이근 외, 2005). 이러한 OEM함정을 탈출하기 위해서는 자기브랜드 확립 전략 즉 OBM(Original Brand Manufacturing)전략이 요구된다.

그러나 이러한 자체브랜드 전략은 기존 바이어와의 관계의 단절을 의미하는 것이기 때문에 종종 기존 바이어의 견제에 부딪치게 되고, 이와 함께 초기의 낮은 브랜드 인지도로 인한

시장 위축 등으로 경영상 어려움을 겪는 경우가 많다. 그러므로 OBM 전략을 성공시키기 위해서는 먼저 기술력과 제품력이 뒷받침 되어야 한다.

신습페터학과 경제학은 기술을 “실질적 및 이론적 지식들, 노하우, 절차, 경험 및 물적인 장비의 집합”으로 광범위하게 정의한다(Dosi, 1984; 이근 2007). 이러한 의미에서, 중소기업에 있어서 기술을 쌓는다는 것은 단순한 과학 기술의 적용에서 벗어나 “산업 내외에서 경영을 통하여 축적된 역량과 노하우를 바탕으로 이를 체계적으로 구현시키기 위한 하나의 시스템을 갖추는 것”이라고 볼 수 있다. 따라서 중소기업에서 기술을 개발할 경우 광의의 기술:역량 구현 방법을 갖추는 것에 초점을 맞추는 것이 중요하다.

위에서 말한 바와 같이 대다수 중소기업이 경험하게 되는 것이 바로 OEM 함정이라는 것을 감안하면 자체 기술 개발과 노하우 축적을 통한 기술력 확보는 자체브랜드를 확보하기 위한 필수 요소이며 이러한 기술력 확보는 자기 산업 분야에서 특성을 살릴 수 있는 광의의 기술 확보여야 한다.

경쟁력 확보에 있어서 기술 추격의 과정은 Kim (1997)에서와 같이 단순 모방에서 출발하여 창조적 모방과 혁신의 단계에 이르는 것으로 설명될 수 있다. 그 과정에서 각 기업, 또는 국가는 다양한 기술 발전의 경로를 개척해 나가기도 하고 그 결과 다양한 유형이 발생할 수 있다. 이에 대해 Lee and Lim (2001)과 이근 (2007)은 기술 발전의 경로를 몇 가지로 유형화하였다. 첫 번째는 선발자의 경로를 그대로 따르는 경로 추종적 추격이고, 두 번째는 일정 단계를 생략하고 그 다음 단계로 뛰어넘는 단계생략형 추격이다. 특히 단계생략형 추격은 기술 발전의 경로가 예측 가능할 때 일어날 수 있으며, 반도체 D램이 실제로 이러한 추격 형태를 보인 예이다. 마지막으로 후발자가 일정 단계를 지나면 새로운 기술적 경로를 창출하는 경로 창출형 추격이 있을 수 있다.

본고에서 다루는 세 개의 회사의 경우도, 같은 소비재산업에 속함에 불구하고 조금씩 차이가 보인다. 첫째, 오로라 월드는 OEM에서 ODM(Original Design Manufacturing)을 거쳐 완전히 OBM에 정착하였고, 한국도자기는 OEM으로 시작하여 현재는 OEM과 OBM을 함께 하고 있다. 하나코비는 자기 기술력을 바탕으로 OEM단계를 거치지 않고 바로 OBM으로의 ‘뛰어넘기(leapfrogging)’에 성공하였다.

위 세 기업들 사이의 경로상의 차이는 한국과 대만의 차이와 비슷하다. 대만 기업들은 OEM, ODM, 그리고 OBM 단계를 순서에 따라 밟은 반면에 (Mathews 2002; 2003), 한국 재벌들은 그 경로를 따르지 않고, OEM을 하다가 설계능력을 제대로 갖추지 못한 상태에서 바로 자신의 고유한 브랜드로 사업을 시작하였다. 어떤 면에서는 한국 재벌은 대부분의 핵심 자본재 및 중간재를 일본제품으로 아웃소싱하면서 최종재의 조립생산에 특화하였다는 면에서 ODM 단계를 건너뛰고 바로 OBM으로 넘어 간 것이라고 볼 수 있다. OECD(1996, p. 27)

는 이에 대해서 “중대한 변화가 1980년대 후반에 이루어졌다”고 표현하였다. 즉, “많은 한국 수출 산업은 OEM 생산에서 탈피하여 자신의 고유한 브랜드 (OBM)로 세계 시장에 뛰어들었다. 이런 제품들의 대부분은 저가, 저질의 표준화된 상품이다”(전게서, p. 27)는 것이다. 한국 기업들은 OBM으로 수출을 많이 해보고 나서야, 사후적으로 제품의 차별화와 품질 향상의 중요성을 인식하게 되었다.

이는 현대자동차가 1980년대 중반 처음 미국 시장에 수출해서 일시적으로 큰 성공을 거두지만 곧 품질에 대한 문제로 1990년대 초반에 추락한 사례에서 알 수 있다 (Guillen 2001). 따라서 1990년대부터 현대자동차는 품질 향상을 위한 시간을 확보하기 위해 라틴 아메리카, 동유럽, 그리고 동남아시아와 같은 신흥국가 경제로 시장을 전환해야만 했다. 이후 현대자동차는 2000년대부터 비로소 미국시장에서 유의미한 모멘텀을 얻게 되었다. 이것은 확실한 설계 능력 없이 자사 브랜드로 수출을 마구 시작하는 것이 얼마나 위험한 일인지를 보여준다. 그러나 딜레마는 OEM을 고수하는 일이 장기적인 해결책이 될 수 없다는 데 있다. 1980년대의 다른 두 자동차 기업(대우와 기아)의 OEM 경험은 OEM 수출이 자동적으로 기업의 기술능력 발전과 마케팅 능력을 올려주지는 않는다는 것을 보여주고 있다(Guillen 2001).

따라서 본고의 세 기업의 경로상의 차이는 한국의 재벌기업이 보여준 경로 (OBM으로의 비약), 대만의 중소기업들이 보여준 경로 (단계적 이행), 그리고 그 두 가지를 절충한 모습을 모두 보여준다고 할 수 있다. 같은 소비재 산업 부문 내에서 어떻게 다양한 유형이 보이는가 하는 것은 Malerba (2002; 2004)가 정의한 산업별 혁신시스템(Sectoral System of Innovation)의 관점에서 이해될 수 있다. 이 틀에 의하면 하나의 산업부문 (sector)에 속하는 기업들은 기술능력과 학습과정 등에서 공통점을 갖지만 동시에 차이점을 가질 수도 있다. 산업별 혁신시스템을 구성하는 요소들인 지식과 기술체제, 시장조건, 시장 참여자와 네트워크 그리고 그들 사이의 조정 과정, 지적재산권·법·문화 등과 같은 주변 제도 등이 서로 상호작용하면서 여러 선택과 진화를 낳기 때문이다 (Kim and Lee, 2007).

그러나 위와 같은 차이에도 불구하고 세 개 기업 사례의 공통적인 요소는 자체 기술력이다. 기술 개발이 취약한 중소기업의 경우 그 기술의 축적과 방향 설정이 힘들기 마련이다. 이런 어려움을 이 세 개의 기업들은 어떻게 극복하였는지를 분석하는 것이 본고의 핵심적 주제이다. 이를 위하여 본고는 특히 Lee and Lim (2001)의 추격 모델을 근거로 삼았다. 이 모델에서는, 기업이 연구 개발에 투입하는 자원의 크기는 그 개발 자체의 성공 가능성과 시장에서의 성공 가능성 모두에 영향을 받는다고 상정되어 있다. 즉, 이 모델에 따르면 목표한 제품의 개발과 제품의 시장 통용 여부는 다르기 때문에, 추격의 과정을 설명하기 위해서는 이 두 과정을 모두 분석해야 한다. 이하에서는 이런 점을 감안하여 본고에서는 세 개 회사에서의 기술개발 과정과 시장 정착 과정을 분리하여 분석한다.

Ⅲ. 사례 기업의 개황: 오로라월드, 하나코비, 한국도자기

앞에서 언급한 바와 같이 소비재산업에서 장기적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 OEM에서 OBM으로까지 발전하는 것이 관건이다. 하지만 같은 소비재산업이라 하더라도 분야에 따라 OEM에서 OBM으로의 성공 정도가 다를 수밖에 없다. 이에 이하에서는 오로라월드, 한국도자기, 하나코비의 사례 분석을 위한 기업 개황을 소개한다. 이하의 내용은 회사 현지 방문, 전화 및 e-mail 인터뷰를 비롯하여, <중진국의 함정과 2만 불 전략>(이근 외 2005), <세계로 가는 우리 브랜드>(한국무역협회 무역연구소, 2003)와 각 회사의 홈페이지, KBS신화창조의 비밀 및 뉴스 기사를 참조하여 정리하였다.

1. 오로라월드

1981년에 창업한 오로라월드는 OEM에서 시작하였으나 한국의 봉제완구기업 가운데 유일하게 자체브랜드 개발에 성공하여 캐릭터완구산업의 선두주자가 된 기업이다. 오로라월드는 1980년대 초반 한국의 600~700개의 다른 봉제완구업체처럼 OEM방식으로 선진국시장에 제품을 수출하였지만, 1980년대 후반 임금상승, 봉제완구산업의 사양화 등 OEM의 한계를 인식하고 1992년부터 단계적으로 자체브랜드 확립을 추진하였다.

그 결과 오로라월드의 서울본사 매출액은 1992년 160억 원에서 2005년 약 510억 원으로 꾸준히 상승하였고, 현재 수출액의 85% 이상을 자체브랜드로 확보하고 있다. 수익성에 있어서도 OEM 방식에서 납품하던 단가에 비해 무려 3배 이상의 고부가가치를 창출하게 되었다.

오로라월드는 자체브랜드와 우수한 디자인을 확보한 점 외에도, 현지 전문 마케팅 대행업체 이용과 같은 독특한 마케팅 전략과 인도네시아와 중국에 해외 생산법인 설립을 통해 생산뿐 아니라 디자인과 마케팅 등 모든 부가가치 공정 능력을 갖춘 글로벌 다국적 기업으로 성장하였다. 오로라월드의 2005년 총매출액(서울 본사와 글로벌 회사들의 매출액 합계)은 약 1300억 원이었고, 이 가운데 70%가 해외 매출이었으며, 미주 캐릭터시장점유율 4위, 러시아 캐릭터완구시장점유율 1위를 차지했다는 점이 오로라월드의 OBM 성공을 보여주고 있다.

2. 한국도자기

1943년에 창업한 한국도자기는 OEM을 통해 성장하다가 1995년 자체 수출용브랜드인 '세인트 제임스'와 2003년 '프라우나'라는 명품 브랜드까지 개발하여 자체 브랜드 확립에 성공한 대표적인 중소기업이다. 한국도자기는 그동안 켈빈클라인, 랄프로렌, 레녹스, 웨지우드, 로열

덜튼, 빌레르 앤 보흐 등 세계적으로 유명한 회사에 납품해왔으나 이 가운데 70%는 자체 브랜드가 아닌 OEM 방식이었기 때문에 ‘한국도자기’라는 브랜드를 알리지 못했다. 그러나 도자기가 단순한 식기가 아닌 부가가치가 높은 기프트(gift)가 될 수 있다는 점에 착안하여 명품도자기 개발에 착수해 2003년 명품도자기 ‘프라우나’를 개발하고 이를 시장에서 성공적으로 안착시켜 한국도자기의 브랜드를 확고히 알렸다.

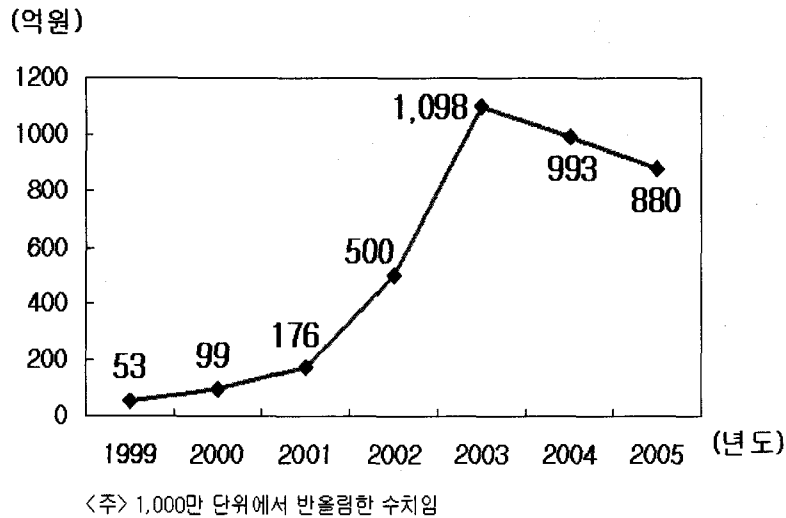
현재 한국도자기는 도자기 생산능력 월 350만개로 세계 1위 생산능력을 보유하고 있으며, 연매출액 764억 원, 그 가운데 수출 비율은 3400만 달러로 크게 증가하는 등 주목할 만한 성장을 하고 있다.

3. 하나코비

주식회사 하나코비는 신개념 밀폐용기 “Lock & Lock”(이하 락앤락이라 칭함)을 생산하는 밀폐용기 전문 기업이다. 1985년 설립 이후 주방, 욕실, 어린이용품 등 600여 가지의 다양한 생활용품을 생산해왔으나, IMF 당시 사장인 김준일 현 CEO의 결단에 따라 1997년부터 수요의 소득탄력성이 작은 생필품인 밀폐용기 사업에 집중하기 위해 ‘락앤락’이라는 하나의 브랜드로 생산 제품을 통합하였다.

그 결과 브랜드를 개발한 지 5년 만에 락앤락은 국내밀폐용기 시장에서 시장점유율 1위, 브랜드 파워 1위 제품이 되었다. 또 하나코비는 2003년, 2004년, 2005년에 락앤락 밀폐용기 하나만으로 각각 약 1098억 원, 993억 원, 879억 원의 매출을 올려 OBM으로 ‘뛰어넘기’를 실현하였다.

하나코비는 현재 미국, 상해지사와 유럽·중앙, 라틴 아메리카·중동에 해외 에이전트를 갖추고 일본, 중국, 홍콩, 미국, 영국 등 주요시장에서 15,000여 개의 주요 판매처를 두고 있다. 또한 중국 산동성에 해외생산기지를 설립하여 생산 비용을 절감하고 있다.



*자료 : <신화창조의 비밀-락앤락편>과 금융감독원 전자공시시스템

[그림 1] 하나코비 '락앤락' 매출액 추이

IV. 기술능력 확보 과정

선발 기업보다 우월하거나 선발 기업과 동등한 기술력을 확보하는 것은 소비재 기업이 OBM으로 성공하기 위한 필수 전제 요건이다. OEM에서 OBM으로 성공한 위의 세 기업들은 OEM 과정에서 제품에 대한 기본적인 기술력을 축적하였고 이 과정에서 학습효과(learning by doing)나 시행착오(trial and error)를 통해 획득한 암묵적 지식(tacit knowledge)¹⁾을 이용하여 혁신에도 성공했다. 또한 자체적으로 기술력 확보를 위해 R&D에 집중 투자했으며, 기술력의 도약을 위해 선발기업의 디자이너 초빙 등 선발기업의 지식에 접근(access to knowledge)²⁾이라는 방법을 이용하기도 했다.

한편, 이들은 해외생산기지를 통해 원가절감을 실현하여 가격경쟁력을 유지하고 있다는

- 1) 암묵적 지식이란, 어떤 지식이 쉽게 문서화되지 않아서 구체적인 실행과 경험을 통해서만 획득될 수 있는 것을 말한다. 명시적 지식의 반의어이기도 하다.
- 2) 선발기업의 지식 이용(access to knowledge)전략이란 후발주자가 빠른 시간 안에 기술적 도약(leap-frogging)을 하여 선발주자를 추격(catch-up)하기 위해 선발기업의 지식에 접근하여 이용하는 방법을 말한다.

공통점도 가지고 있다. 오로라월드는 중국에 2개소의 생산기지와 인도네시아 생산기지를 보유하고 있고, 한국도자기 역시 인도네시아에 생산기지를 보유하고 있으며, 하나코비는 중국 산둥성에 2개의 생산기지를 보유하고 있다.

1. 오로라월드의 기술력 확보 과정 : 시장 지향적 디자인 혁신 단행

오로라월드의 OBM을 위한 기술력 확보 과정은 소비재 중소기업이 OEM에서 OBM으로 발전하기 위한 기술 발전 전략을 가장 잘 보여준다. 오로라월드는 OBM으로 발전하기 위해 캐릭터완구 시장 가운데 일부를 자신의 역량을 집중할 수 있는 틈새시장(niche market)으로 설정하고, 이 산업이 일종의 문화산업이자 유행에 민감한 트렌트 산업이라는 점에 착안해 시장의 기호에 부합하는 디자인 개발에 역량을 집중했다. 또한 인형의 디자인과 원단의 혁신을 통해 세계의 경쟁사보다 우수한 기술력 확보에 성공했다.

오로라월드는 1990년 시장 조사를 통해 세계 캐릭터완구산업의 40%를 차지하고 있는 미국시장에서 자체 브랜드로 성공하기 위해 자신의 역량을 집중할 수 있는 틈새시장을 찾았다. 이들이 찾은 틈새시장은 봉제완구 시장의 한 부분을 차지하고 있던 플러시(plush)³⁾인형 시장이었다. 오로라월드는 이 시장의 특성상 디자인이 핵심 기술임을 인식하고 경쟁력 있는 디자인 개발을 위해 회사를 개편하였다. 우선 서울 본사에 자체 디자인센터를 설립한 뒤 본사 총 인력(128명)의 40%를 디자인 연구원으로 구성했다.

더불어 캐릭터완구산업이라는 문화상품의 특성상 상품을 판매할 해당 시장의 정서와 기호, 감각에 맞는 디자인 개발이 성공의 관건이라는 점을 깨닫고 미국의 정서, 기호 및 감각에 맞는 디자인 개발을 위해 디자이너들을 직접 미국시장에 파견해 미국식 디자인 개발에 노력을 기울였다. 이러한 전략이 적중하자 이후 오로라월드는 주요시장 및 해외법인별 디자인리서치개발센터를 미국, 일본, 홍콩, 영국, 이탈리아 등 세계 9개소에 설립하여 체계적인 R&D 네트워크를 보유하고 이를 통해 각국의 트렌드와 소비자의 니즈를 파악하고 있다. 이러한 개별 시장 지향적 디자인 개발을 통해 오로라월드는 경쟁사보다 1~2년 앞선 디자인을 개발하고 있다.

이와 함께 오로라월드는 인형의 디자인과 원단의 혁신을 통해 독창적이고 경쟁력 있는 기술력을 갖게 되었다. 싫증나지 않고 생동감과 사실감을 가진 인형 개발을 위해, 좌우대칭형

3) 벨벳과 비슷하나 길고 보드라운 보풀이 있는 비단 또는 무명 옷감.

이었던 기존의 디자인을 인형의 고개를 옆으로 트는 등의 좌우비대칭형으로 바꾸었고 인형의 섬세한 근육과 표정을 표현하는 등 발상의 전환을 통해 디자인 혁신을 추구하였다. 또 감촉이 좋고 모양이 변형 가능한 인형 개발을 위해 플러시(plush) 등 다양한 원단을 이용하여 소재의 고급화라는 혁신도 이루어냈다.

이처럼 오로라월드사는 자신의 틈새시장의 특성에 부합하는 디자인, 원단 개발을 기초로 한 혁신을 이룬 결과 경쟁사보다 우수한 기술력을 보유할 수 있게 되었다.

2. 한국도자기의 기술력 확보 과정

: 선발기업의 지식에 대한 접근과 합작투자 병행

1943년에 창립한 한국도자기는 해외 유수의 도자기 업체의 제품을 OEM하는 방법으로 도자기에 대한 기본적인 기술력을 축적했다. 그러나 본차이나(bone china)라는 도자기 산업의 핵심 제품을 생산하고 명품제품인 '프라우나'를 생산할 때는 빠른 시간 안에 효율적이고 효과적인 제품 개발을 위해 선발 기업의 지식에 대한 접근, 즉 외부 지식에의 접근을 과감히 시도했다.

한국도자기는 1943년부터 1968년까지 OEM을 통해 축적한 기술력을 바탕으로 1968년 한국 최초로 해외 수출 45만 달러를 달성하였다. 기술력과 자본력이 어느 정도 쌓인 1971년에는 세계 시장에서 자리잡은 본차이나 개발에 착수했다. 당시 본차이나의 생산지는 영국, 독일, 일본뿐이었다. 일본에서는 요업의 명문, 나고야 공업연구소에서 본차이나를 만들고 있었다. 한국도자기는 본차이나 생산을 위해 일본의 공업연구소 수석연구원을 초빙해 제조방법을 전수받았으나, 이로는 개발할 수 없었다. 그 뒤 로열 델튼과 웨지우드와도 접촉해 기술 이전을 꾀했으나 기술이전료로 40만 달러를 요구해 기술 이전에 회의적이었다. 이 후 2년 뒤인 1973년 말, 정부의 전폭적 지원과 로열 델튼 그룹 산하 크레스콘사의 기술제공으로 한국도자기는 말, 쪼소 뼈를 태운 가루(Bone Ash)를 50%이상 함유한 본차이나를 자체 개발하는데 성공했다.

한국도자기는 2003년 개발된 초고가 브랜드인 '프라우나' 개발 때에도 이와 같은 기술력 확보 전략을 추구했다. 당시 한국 도자기는 향후 도자기가 기프트(gifts)시장으로 성장할 가능성이 있다는 점에 따라, 세계적인 브랜드로 성장하기 위해서는 한국적이되 세계적 수준의 디자인이 필요하다고 판단했다. 이에 따라 한국도자기는 Irene Inman, Andrew Henshall 등 웨지우드나 로열 델튼과 같은 세계 유수의 도자기 업체의 디자이너들을 초빙하여 '프라우나'의 디자인을 개발했다.⁴⁾

한국도자기는 경쟁력 제고를 위해 경쟁사의 제품과의 차별화에도 힘을 썼다. 위생성을 제고한 기능성 제품인 ‘은나노식기’, ‘제올라이트를 이용한 원적외선 식기’ 등이 그런 대표적 제품이다. 은나노 식기 개발을 위해서 한국도자기는 은나노 기술 전문 업체인 (주)미지테크와 함께 조인트 벤처기업을 설립하였다.

이처럼 도자기 산업의 후발주자였던 한국도자기는 R&D에 집중 투자⁵⁾하고 종합디자인센터 설립 등 기술력 개발을 위한 자체 노력을 기울임과 동시에, 기술력의 도약이 필요할 때는 단기간에 효과적이고 효율적인 기술력 획득을 위해 ‘선발기업의 지식 이용(access to knowledge)전략’과 ‘합작회사(joint venture business)전략’을 함께 구사하였다.

아울러 성공적으로 선도 주자가 된 1990년대 이후에는 확보한 기술에 대해 적극적으로 특허 출원을 해 기업이 보유한 지식을 보호하는 전략도 취하고 있다. 현재 한국도자기는 폐각을 이용한 도자기 제조공법, 제올라이트를 이용한 도자기 제조공법 등에 대해 특허를 보유하고 있다. 폐각 이용 제조 공법이란 본차이나를 만드는 고가의 주재료인 잿소 뼈를 태운 가루(Bone Ash)를 값싼 폐각, 즉 굴껍질로 대체하는 방법으로 폐기물을 이용해 수입대체 효과를 보면서 제조원가를 크게 내리게 한 방법이다. 제올라이트 공법 역시 인체에 유용한 원적외선 방출량이 많은 합성 제올라이트를 이용해 경량의 개선된 기능성 도자기를 제조하는 방법이다. 두 특허 모두 오랜 R&D 투자를 통해 제조기술의 혁신을 가져온 것으로, 행남자기 등 국내 경쟁 기업들이 현재 유효한 특허를 거의 갖고 있지 못한 상황과 비교하면 특이할 만한 점이다. 이는 한국도자기가 시장 점유율이 확고하게 높아진 90년대 중반 이후 적극적인 특허 전략으로 기업이 축적해 온 지식을 효과적으로 보호하면서 혁신의 효과를 시장지배력 강화의 방법으로 활용하는 모습을 보여주는 것이라 할 수 있다.

3. 하나코비의 기술력 확보 과정

: 기존 제품 혁신과 학습효과에 의한 암묵적 지식 이용

하나코비는 여러 취약점과 문제점을 안고 있던 기존 타사의 밀폐용기를 집중 연구하여 기술 혁신을 단행해 락앤락을 만들어냈다. 기존 경쟁사의 밀폐용기는 본체에 뚜껑을 덮는 실링(sealing) 밀착 방식이었다. 이 용기는 PE재질의 연질(soft)의 뚜껑(lid)과 PP재질의 딱딱한(hard) 몸체(body)를 결합해 뚜껑과 몸체를 밀착시킴으로써 용기의 내용물이 바깥으로 유출되거나 외부로부터 다른 물질이 유입되지 않도록 구조적으로 결합되어있다.⁶⁾ 따라서 이 용

4) 프라우나 홈페이지 www.prouna.com

5) 한국도자기는 과거 제조비용의 비중 2%에 지나지 않던 연구 개발비 비중을 최근 매출액의 10%수준을 투자하는 등 R&D 비중을 강화하고 있다.

6) 하나코비 홈페이지 참조, www.locknlock.com

기는 밀폐력을 강화하면 여닫기가 용이하지 않는 구조적인 문제점과 뚜껑과 몸체의 재질이 달라 오랫동안 사용하면 밀폐력이 현저하게 떨어지는 문제점을 가지고 있었다.

하나코비는 경쟁사 제품의 문제점을 개선하기 위해 기존의 실링(sealing) 밀착 방식에서 벗어나 밀폐용기 뚜껑에 날개를 다는 걸착형(Locking mechanism) 방식으로 바꿔 락앤락을 만들어냈다. 기존 제품이 가지고 있던 밀폐력과 여닫기의 용이성 문제를 동시에 해결하기 위해, 같은 재질로 뚜껑과 몸체를 만든 뒤 뚜껑의 4면에 달린 날개로 걸착시키는 걸착형 밀폐용기를 만든 것이다. 또 뚜껑에는 실리콘이라는 탄력성있는 소재를 사용하여 4면을 밀폐하는 방식을 이용했기 때문에 4면을 균일한 압력으로 눌러주어 완벽한 밀폐력을 보장하는 제품 개발에 성공했다.

하나코비는 이를 위해 과거 제품 개발 때 얻은 학습효과(Learning by Doing)에 의한 암묵적 지식을 이용하였다. 4면 걸착식 밀폐용기의 핵심은 뚜껑이 굽혀지는 힌지(hinge) 부분의 두께에 달려 있다. 이 부분이 너무 두꺼우면 잘 닫히지가 않고, 너무 얇으면 내구성이 없기 때문이다. 하나코비는 과거 제품 개발 때 얻었던 학습효과에 의해 잘 구부러지면서도 찢어지지 않고 내구성이 있는 최적의 힌지 두께가 0.4mm라는 점을 알아냈다. 락앤락의 100% 밀폐력을 가능하게 한 뚜껑부분의 중공형(中空型) 고무패킹 역시 자동차 창틀의 패킹 생산 과정에 얻은 암묵적 지식의 산물이다.

그러나 이런 혁신이 저절로 이뤄진 것은 아니었다. 시장에서의 성공을 확보하기 위해 하나코비는 국내 시장에 처음 진출한 1999년부터 설문 조사를 통해 밀폐용기에 대한 소비자들의 니즈(needs)를 파악하고자 하였고, 이 과정에서 소비자들이 가지고 있는 불만을 제품 개발에 반영하여 제품의 품질력을 제고하였다.

이렇듯 하나코비는 창립 초기 600여 가지의 플라스틱 생활 용품을 제조하던 OEM단계에서 축적한 자체 기술력을 바탕으로 학습효과를 통한 암묵적 지식을 이용하여 기술 혁신을 이룩하였다. 그 후 기술력의 확보가 시장에서의 성공으로 이어지게 하기 위하여, 특허권, 의장권, 상표권 등의 지적재산권을 설정해 기술력을 보호했다는 점도 이 기업이 구사한 전략 가운데 하나였다.

<표 1> 하나코비 '락앤락'의 국내·외 출원 건수

	특허	상표	의장
출원 (건)	30	74	28
등록 (건)	19	41	25

자료: 락앤락 홈페이지 www.locknlock.com

V. 시장 개척 과정: 마케팅 전략 분석

중소기업의 성장과 발전에 있어서 자체 기술력개발과정과 시장개발과정은 별개이다. 즉 기술력개발과는 별도로 시장개발을 위한 전략이 필요하다. 많은 우수한 중소기업들이 기술력개발에는 성공했지만 끝내 도산하는 경험적 사실이 시장개발을 위한 별도의 전략의 필요성을 입증하고 있다. 하지만 OEM을 하던 중소기업이 자체 기술력을 확보하더라도 시장에서 성공까지 이끄는 경우는 매우 드물다. 이미 시장을 장악한 선발기업들의 압력과 방해가 도사리고 있기 때문이다. 이러한 점을 고려할 때 중소기업의 추격과 성공을 위해서는 그 기업만의 독특한 시장 확보 전략이 더욱 필요하다는 것을 알 수 있다.

따라서 이하에서는 오로라월드, 한국도자기 그리고 하나코비가 어떤 전략을 통해 시장에서의 성공까지 도달하였는지 살펴보겠다. 더불어 각 기업의 매출액 추이를 비교하여 OBM의 성공 정도를 알아보겠다.

1. 오로라월드의 시장개척: 비교우위에 입각한 분업 마케팅 전략

1980년대 후반 OEM을 하던 오로라월드는 외부주문업체들의 만성적인 저가 압력과 일방적인 거래취소 통보 등 OEM의 종속적인 구조와 값싼 중국 노동시장의 개방으로 인한 봉제인형산업의 사양화라는 환경 변화에 직면한다. 이런 OEM의 한계를 극복하기 위해 오로라월드는 1990년에 OBM으로의 전환을 결심했다. 오로라월드가 틈새시장으로 삼은 캐릭터완구산업은 1인당 국민소득이 1만 달러 이상인 선진국을 중심으로 시장이 형성되어 있다.⁷⁾ 오로라는 이점에 착안하여 OBM으로 선회한 후 처음부터 세계 캐릭터산업의 45%를 차지하고 있는 미국시장을 공략하였다.

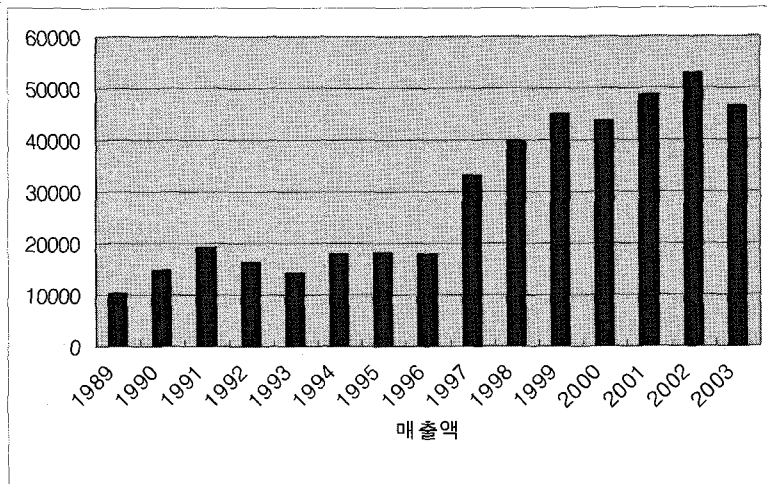
그러나 오로라월드가 OEM기업으로 남아있기를 바라는 미국 업체들은 1993년 오로라월드의 OEM을 모두 끊어버리고 지적재산권 소송을 제기하며 압력을 행사했다. 그래서 실제로 OBM으로 전환 이후 매출액은 오히려 감소하는 위기 상황에 직면하였다. 즉, 아래 <그림 1>에서 보듯이 91년을 정점으로 92년 93년 연속으로 매출액이 하락하고, 이런 추세는 96년까지도 지속되었다. 또한 과정에서 오로라월드는 오랜 지적재산권 소송을 거쳐야 했다. 이런 예는 얼마나 OEM에서 벗어나 독립하는 것이 어려움을 보여주는 사례이고 왜 OEM 함정이라는 말을 쓸 수 있는지를 웅변해 준다. 오로라월드는 이런 지재권 소송에서 궁극적으로 승소하고 되고 이후 직접 미국의장을 획득하였다. 나아가서, 자신의 디자인을 보호하면서 오히려

7) <중진국 함정과 2만불 전략> p.164

진입장벽을 구축해 시장 확보를 추구하고 있다.

시장 개척 면에서 오로라월드가 미국시장에서 성공할 수 있었던 주요한 이유는 세일즈 랩 (Sales Rep.)⁸⁾이 장악하고 있는 미국유통시장의 특수성을 파악해 현지의 유능한 세일즈 랩을 통한 현지시장 마케팅과 브랜드 인지도 제고 전략이 주효했기 때문이다. 즉 본사가 모든 것을 관리, 통제하기보다는 현지 시장에 정통한 현지 세일즈 랩을 적극 이용하는, 비교우위에 입각한 분업 마케팅 전략이 오로라월드의 시장에서의 성공의 열쇠였다.

이처럼 오로라월드는 현지 판매대행사 발굴과 자체적인 글로벌 유통망(global distribution network)확보라는 시장개발전략을 통해 OEM에서 OBM으로의 전환에 성공했다. 미국내 인지도 4위, 미국 판매 4위라는 성과와 자체브랜드 안착기인 90년대 후반 이후의 매출액 추이는 이러한 오로라월드의 성공을 보여주고 있다.



자료 : 이근 외 <중진국합정과 2만불 전략>

[그림 1] 1992년 자체브랜드 추진 전후 오로라월드의 매출액 추이

8) 세일즈 랩이란, Sales Representatives의 약칭으로 미국 국내에서 수입업자 또는 제조업자의 대리점으로서 수수료를 베이스로 거래하는 업자들을 지칭한다.

2. 한국도자기의 시장개척: 기존 사업의 강점 보완과 제품군의 확대

한국도자기는 기존의 OEM생산과 OBM생산을 병행하고 있다. 일반적으로 OEM에서 OBM으로 진출할 경우 기존 바이어들의 견제가 제기되는 경우가 많으나 한국도자기의 경우는 OEM과 OBM의 균형을 잘 이루어 가고 있다. OEM 비중이 회사 수출액의 50%를 상회하는 한국도자기는 프랑크푸르트 전시회 참가 등 브랜드 위상을 높이는 한편, 경쟁사인 웨지우드사로부터 위탁생산 요청이 올 경우에는 OEM으로 웨지우드 제품을 생산하기로 하는 등 OEM과 OBM 병행해 나가는 전략을 취하고 있다. 그러나 한국도자기가 웨지우드사 제품을 OEM 방식으로 생산하면 그만큼 생산기술이나 제품품질을 국제적으로 인정받는 것이어서 단순한 OEM 생산만으로 볼 수는 없다.⁹⁾

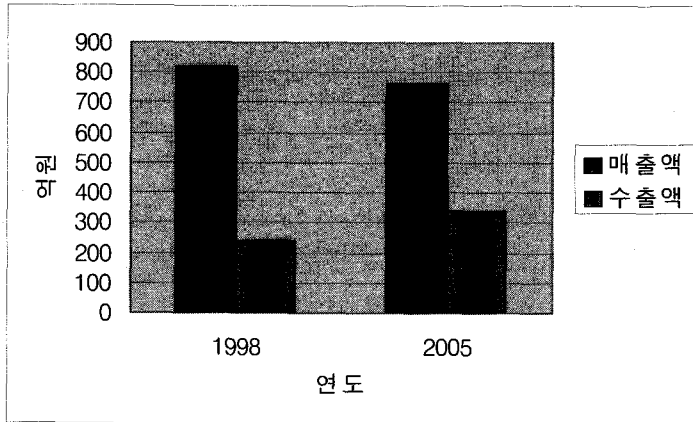
현재 매출 700억원으로 매출액 규모로는 세계 3위인¹⁰⁾ 한국도자기는 아직도 OEM생산을 한다는 점에서 볼 때 추격의 유형으로는 경로추종형 성장을 해오고 있다. 그러나 한국도자기는 국내 임금상승 및 중국의 등장으로 인한 임금 경쟁력 상실이라는 중소기업의 공통된 약점을 극복하기 위하여 은나노 식기 등 친환경 자기 개발과 신소재 개발을 통하여 시장의 신뢰를 얻어왔다. 또한 이러한 높은 기술 수준을 바탕으로 고급 브랜드의 OEM을 통해 Cash Cow를 확보하면서 동시에 각종 도자기 쇼에 지속적으로 참가함으로써 자체 브랜드 인지도를 높이는 전략을 병행하고 있다. 명품 브랜드 '프라우나'를 자체 개발해 세계 시장 공략에 나서고 있는 것이 이러한 점을 반증한다.

이를 통해 확인해 볼 수 있는 한국도자기의 시장 개발은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 우선은 기존 시장에서 일반적인 광고와 구전 효과를 통해 이미 확보한 시장을 보호하는 전략을 구사한다. 그러나 이에서 멈추는 것이 아니라 신 브랜드, 신상품 개발을 하면 이 시장을 기반으로 신상품 시장 개척을 추구한다. 이를 위해 신제품과 신 브랜드 제품을 직접 시장에 가져가기에 앞서 도자기 전시회 등을 통한 바이어의 품평을 먼저 소구하고, 교황청, 노벨만찬장과 같이 일반인이 쉽게 접근하기 힘든 장소에 전략적으로 납품한 뒤 이를 시장에 알리으로써 제품의 이미지를 업그레이드 시키는 전략을 사용하였다. 즉 기존 시장 유지 보완 과 신상품 시장 개척을 연결하는 전략을 구사한 것이다.

또한 회사 수익 구조에 있어서 수출 비중을 증가시킴으로써 회사 성장의 기회의 폭을 넓히고 있다.

9) 한국경제 1999.08.06

10) 연합뉴스 20006-09-19



자료 : 한국도자기 홈페이지 www.hankook.com

[그림 2] 한국도자기의 매출 대비 수출액 비율 변화

3. 하나코비의 시장개척: 시장의 재정의와 제품특성을 고려한 TV홈쇼핑 이용

하나코비는 다른 기업들과 달리 OEM의 함정을 거치지 않고 OBM으로의 뛰어넘기 (leapfrogging)를 통해 OBM에 완전히 성공한 독특한 사례이다. 하나코비는 독특한 틈새시장을 선정하고, 시장개발을 위해 독특한 유통망을 확보하는 전략을 구사함으로써 이를 가능하게 했다.

하나코비는 틈새시장 공략에 성공한 기업이다. 1997년 외환위기 당시 김준일 사장은 국내 밀폐용기 시장이 고소득층은 값비싼 외국산을, 저소득층은 조악한 국내제품을 소비하는 형태로 양분화 되어 있다는 점을 발견했다. 또 밀폐용기는 생필품으로서 경기변동과 관련이 적은, 즉 수요의 소득탄력성이 낮다는 점과 밀폐용기산업은 기술발전의 기회가 크고 기술진보의 누적성이 작아 후발기업인 하나코비가 쉽게 '추격(catch-up)'할 수 있는 산업이라는 점에 착안하여 이 시장을 자신의 틈새시장으로 설정하고 역량을 집중했다. 더 나아가 하나코비는 밀폐용기는 단순히 '음식을 담는 그릇'이 아니라 집안의 모든 것을 수납하고 정리할 수 있는 다기능성 제품임을 광고하여 밀폐용기시장을 재정의하고 확장하였다.

하나코비의 시장개발 전략 가운데 가장 독특하고 주효했던 전략은 바로 인포머셜¹¹⁾과 TV 홈쇼핑을 이용한 것이다. 하나코비는 밀폐용기는 설명이 필요한 제품이라는 특징에 착안하여 제품의 특성에 대한 설명과 사용방법을 보여줄 수 있는 인포머셜과 TV홈쇼핑을 적극 이용했다. 특히 TV홈쇼핑이라는 유통채널은 홍보효과와 세트판매를 통한 다량 판매효과를 동시에 거둘 수 있는 장점을 가지고 있다.

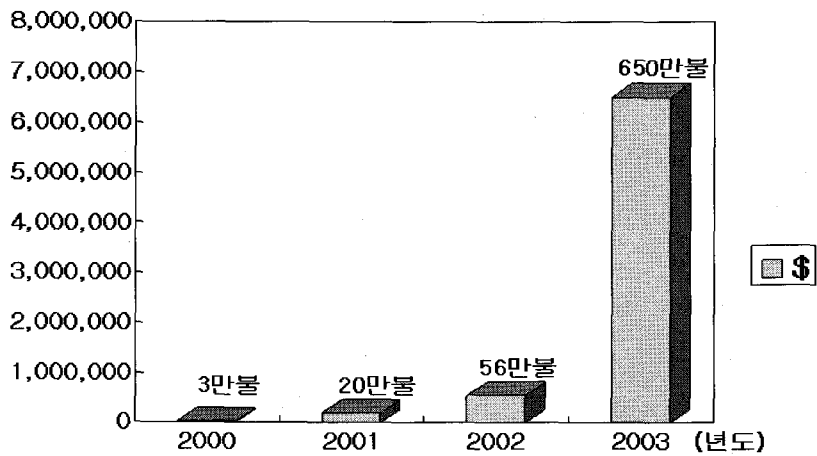
구체적으로 하나코비는 브랜드 인지도를 높여 장기적 이익을 얻기 위해 락앤락의 시판 초 기인 2001년 3월에 당시로서는 부담이 되는 금액인 30만 달러의 제작비를 투자하여 인포머셜을 제작하였다. 락앤락 인포머셜은 락앤락의 선진국 시장 진출에 큰 도움이 되었으며 저작권도 하나코비가 가져 지금까지 큰 홍보효과를 내고 있다.

제품의 기술력에 자신이 있었던 하나코비는 신제품에 보수적인 국내보다 미국시장에 먼저 진출했다. 미국시장을 공략할 때에도 홈쇼핑 이용 전략은 주효했다. 하나코비의 락앤락은 QVC(Quality, Value and Convenience)라는 48억 달러의 연매출액에 8천만 명의 가입자를 가진 미국최대의 홈쇼핑 TV이자 독일 등 유럽에까지 진출한 세계 1위 홈쇼핑에 출연하여 2001년 6월 QVC 첫 방송에서 3,000세트 매진, 2002년 4월 미국 QVC 방송 8분 만에 8,000세트 매진 기록을 세웠다.

품질력과 시장성을 인정받은 락앤락은 2003년 3월에 한국 제품으로서는 최초로 미국 QVC에서 TSV(Today's Special Value : 하루 종일 특정 회사의 제품만을 방송, 판매하는 것으로 제조업체로서는 최고의 기회임)에 선정되어 1일 70,000세트 판매 기록을 세웠다. 미국에서의 성공을 발판으로 2004년 5월에는 독일 QVC에서 TSV에 선정되어 1일 40,000세트 이상 판매의 대기록을 세우기도 했다. QVC 진출은 미국시장 진출의 교두보가 되어 미국 최대 유통업체와 독점계약을 체결하였으며 이후 대형할인점이나 백화점, 슈퍼마켓에도 원활히 진출할 수 있었다.

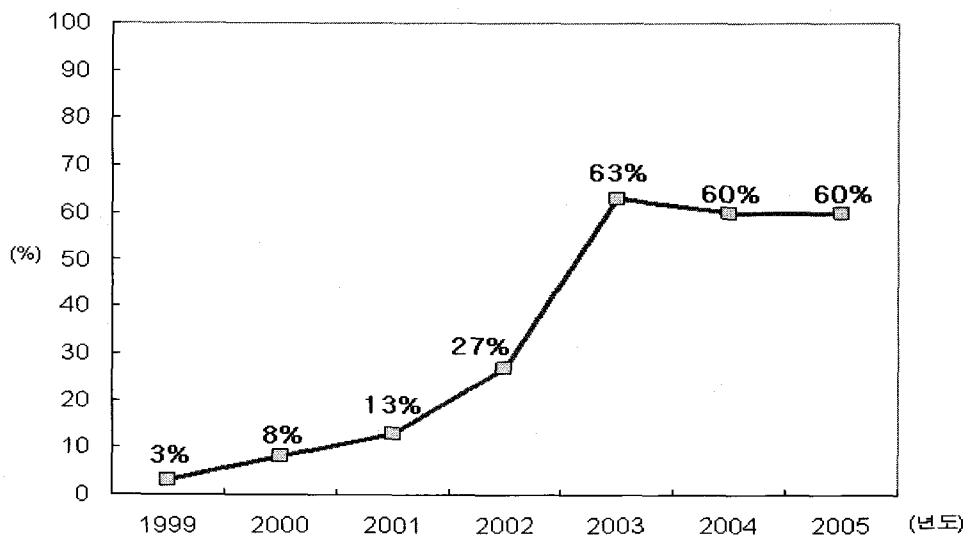
하나코비는 홈쇼핑이라는 독특한 유통망을 통해 국내 시장과 중국시장에서도 성공을 거두었다. 또 무료사용 홍보행사, 환경캠페인, TV광고협찬, 주부 서포터즈 모집과 각종 사회사업을 실시함으로써 브랜드 인지도 제고를 위한 노력도 함께 기울이고 있다. 현재 국내시장에서는 추격에 완전히 성공하여 60%의 시장점유율을 차지하고 있다.

11) 인포머셜이란 주로 케이블 TV를 통해 방송되는 정보성 상업 광고이다.



*자료: 『KBS 신화창조의 비밀-락앤락 편』

[그림 3] 하나코비 '락앤락' 미국 수출액 추이



자료: 하나코비와의 전화인터뷰 내용을 바탕으로 그렸음.

[그림 4] 하나코비 '락앤락' 국내 시장 점유율 추이

VI. 요약과 결론

중소기업의 경쟁력 확보의 최종적 지표는 OEM에서 벗어나 궁극적으로 OBM으로의 이행을 달성하느냐 여부이다. 본고에서는 국내 중소기업이 OBM으로 성장하는 과정과 요건을 살펴보기 위해 오로라월드, 한국도자기 그리고 하나코비의 사례를 분석하였다. 이 세 기업은 모두 소비재 산업의 중소기업으로서 OBM에 성공했다는 공통점을 가지고 있지만, 오로라월드는 OEM에서 출발하여 OBM에 완전히 성공했고, 한국도자기는 현재 OEM과 OBM을 함께 하면서 OBM으로 넘어가는 과정 중에 있으며, 하나코비는 바로 OBM으로 뛰어넘는 등 그 경로와 성공 정도에서 차이를 보였다. 이 세 회사의 이런 차이와 주요 특징은 아래 <표 2>에 요약되어 있다.

이 분석은 소비재 산업에서도 분야에 따라 OBM의 성공정도가 다르며 따라서 각 분야의 특성에 따른 연구와 전략이 필요함을 시사한다. OBM에 성공한 세 소비재 기업들은 모두 특정 틈새시장에 집중한 카테고리 킬러(Category Killer)로 자리잡는 것으로 시작했으며, 국내에서는 주로 연구개발과 마케팅을 담당하고 해외에서는 생산기지를 보유하여 생산원가를 절감한다는 공통점을 가지고 있었다. 또한, 이들은 각 상품이 가진 시장의 특성에 맞는 새롭고 차별적인 마케팅 전략을 수행해 독자적인 수요 시장을 획득하는데 성공하였다. 그 외, 암묵적 지식을 활용하며 이를 보호하기 위해 특허화와 적극적 지재권 전략을 추구한 것도 성공 요인 가운데 하나였다. 이들의 사례는 중소기업이 해당 시장에서 자기 브랜드를 가진 카테고리 킬러로 안착하기 위해서는 연구개발 투자를 증가하여 기술력을 확보하고 이를 기반으로 독자 브랜드화를 추구하여 OEM 함정을 극복하는 것이 필요함을 시사하고 있다.

<표 2> 3개 회사 OBM 이행 과정 요약

		오로라월드	한국도자기	하나코비
OBM 달성 유형		OEM --> OBM	OEM ->OEM +OBM	처음부터 OBM
일반 요소	기술력 확보 과정과 지재권 전략	해외 디자인 개발센터 설립 통한 해외 지식 접근; 특허 등 적극적 지재권 전략	해외 인력과 협작 통한 해외 지식 접근; 특허 출원을 통해 기업내 지식 보호, 시장지배력 강화	끊임없는 실험과 개발; 수요자와 반복적 상호작 용 통해 암묵적 지식 축 적, 지적재산권 설정으로 지식 보호
	글로벌 생산체 제 구축과 시장 개척 과정	중국, 인도네시아 해외 공장과 글로벌 생산체제; 자체의 글로벌 유통망 확 보	인도네시아 해외 공장과 글로벌 생산체제; OEM을 통한 매출과 자 기 브랜드 매출 병행	중국 해외 공장과 글로벌 생산체제; 글로벌 유통망 확보; 홈 쇼핑으로 단번에 OBM으 로 도약

참고문헌

- 김승범 (2005), 「한국 최고의 브랜드」, 흐름
- 김윤지 (2006), “중진국 함정과 기술추격: 자본재 산업의 사례,” 『기술혁신연구』, 제14권 1호
- 무역연구소 (2005), 「대한민국2004」, 한국무역협회
- 무역연구소 엮음 (2003), 「세계로 가는 우리 브랜드」, 한국무역협회.
- 이근, (2007), 「동아시아와 기술추격의 경제학: 신습페터주의적 접근」, 서울: 박영사
- 이근 외 (2005), 「중진국함정과 2만불 전략」, 서울: 이투스서.

- Guillen, Mauro (2001), *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain*, Princeton University Press.
- Kim, Yoonzi, and Keun Lee (2007), "Making a Technological Catch-up in the Capital Goods Industry: Barriers and Opportunities in the Korean Case", 2007 Globelics conference
- Kim, Linsu (1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston: Harvard Bus. School Press.
- Lee, Keun, and Chaisung Lim (2001), "Technological Regimes, Catch-up and Leapfrogging: Findings from the Korean Industries", *Research policy*.
- Mathews, J.A. (2003), "Competitive Dynamics and economic learning: An extended resource-based view," *Industrial and Corporate Change* 12 (1), pp. 115-145.
- Mathews, J.A. (2002), "Competitive Advantages of the Late-comer firms: a resources based account of industrial catch-up strategies," *Asia Pacific Journal of Management* 19 (4), pp. 467-488.
- OECD (1996), *Reviews of National Science and Technology Policy: Republic of Korea*, Paris: OECD

- 국민일보 (2006년 4월 24일자)
- 동아일보 (2003년 2월 12일자)
- 데일리 신문 (2003년 11월 7일자)

매일경제신문(2006년 2월 1일자, 2월 22일자, 2월 27일자)
서울경제신문 (2003년 12월 23일자, 2006년 1월 31일자)
연합뉴스(2006년 4월 13일자)
파이낸셜뉴스(2005년 5월 18일자, 12월 19일자)
헤럴드 경제신문(2003년 11월 17일자)
매일경제 (2001.08.09) ‘도자기업계, 브랜드파워 더욱 키워야
신화창조의 비밀 (2005.04.08) ‘한국도자기편’, KBS
중앙일보 (2006.06.13)
한국경제 (1999.08.06)
한국경제 (1997-04-27) ‘국산 본차이나 식기류, 외국제품보다 품질/가격 우수’
한국경제 (2003-11-18) “한국의 수출영웅,” 한국경제
KBS 『신화창조의 비밀-락앤락 편』 (동영사 비디오)
락앤락 홈페이지: www.locknlock.com
프라우나 홈페이지: www.prouna.com
한국도자기 : www.hankook.com
금융감독원전자공시시스템: dart.faa.or.kr

□ 논문 접수: 2007년 10월 29일/ 최종 수정본 접수: 2007년 12월 3일